

Kirche lernt vom Militär

von Thomas de Nocker und Jan Zähringer

Die katholische Kirche in Deutschland steht unter immensen Veränderungsdruck. Ihr Zuspruch bei den Menschen sinkt. In der Corona-Krise der letzten Monate hat sich dieser Eindruck nochmals verstärkt. Die historische Erfahrung „Nicht lehrst beten!“ schien sich gesamtgesellschaftlich nicht zu bestätigen. Stattdessen war die Diskussion davon bestimmt, ob Kirche nun systemrelevant sei oder nicht.

Ein Blick auf die Bundeswehr zeigt: Die pastorale Großorganisation kann von der militärischen einiges lernen. Erstens zur Fähigkeit, sich auf eine veränderte Umwelt und neue Herausforderungen einzustellen, zweitens zur Etablierung von Strukturen, die man gut steuern kann und drittens zu Ansätzen, Führungskräfte auszubilden und zu stärken.

Schnelle Wandlungsfähigkeit

Aufgabe der Bundeswehr ist es, auf sicherheitspolitische Herausforderungen angemessen reagieren zu können und die Einsatzziele zu erreichen, die die Politik vorgibt.

Die katholische Kirche hat ihre Zielsetzung nicht so klar formuliert, man kennt auch keinen Ernstfall, auf den man sich vorbereiten müsste. Hier geht man eher davon aus, dass es reicht, wenn man einfach da ist. Während auch öffentlich darüber diskutiert wird, wie wirksam das Angebot von katholischen Kindertageseinrichtungen ist, nicht intensiv und strukturiert diskutiert: „So wie die Kirche ist, ist sie da und irgendwie passt das schon ...“ Etwas pointiert könnte man also sagen, dass es in der Kirche bisweilen schon reicht, guten Willens zu sein und Einsatz zu zeigen, beim Militär hingegen im Ernstfall nur Ergebnisse zählen.

Was wäre, wenn sich auch die katholische Kirche in Deutschland klare, operationalisierbare Ziele setzte und diese in einem festen Zeitplan verfolgte? Ein zentraler Stolperstein dabei wäre, dass es unter den Gläubigen und kirchlichen Führungskräften sehr unterschiedliche Vorstellungen davon gibt, wozu Kirche da ist und wozu die Ressourcen aufzuwenden sind. Zudem fehlt es der Kirche, anders als beim Militär, an einer Entscheidungskultur mit einer klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten: Die Bereitschaft, in schwierigen Situationen Entscheidungen zu treffen und sich auch nachher dafür zu rechtfertigen, ist wie in manch anderen Großorganisationen nicht stark ausgeprägt.

Strukturen, die Wandel ermöglichen

Durch die häufigen Wechsel der Dienstposten in der Bundeswehr werden diese Strukturen nicht um einzelne Personen entwickelt, sondern vielmehr nach dem für die Gesamtorganisation am günstigsten erscheinenden Szenario aufgestellt. Im Falle einer personellen Veränderung, gerade auf Führungspositionen, bleibt somit die beschriebene Handlungssicherheit durchgängig erhalten. Somit wird die Handlungsfähigkeit der gesamten Organisationseinheiten nicht gefährdet.

Im Gegensatz dazu ist die Struktur der Kirche weniger grundlegend vorgegeben und eher dezentral entwickelt. Gläubige und Angestellte können Ansprechpartner und Abläufe aus der Erfahrung in einer Kirchengemeinde nicht einfach auf die Situation in einer anderen Kirchengemeinde übertragen.

Führungsverantwortung, die ernst genommen wird

In der Bundeswehr findet von Beginn an eine Karriereplanung mit entsprechenden Auswahlprozessen statt. Schon der/die jeweilige Bewerber/in für eine Offizierslaufbahn stellt sich einem Assessment Center und bekommt dort nach erfolgreichem Bestehen in einem Gespräch Einsatz- und Karrieremöglichkeiten aufgezeigt.

In der Kirche hingegen findet derzeit nur bedingt eine strukturierte Personalentwicklung statt. Vor allem durch die immer arbeitsteiliger werdende moderne Arbeitsumwelt mit sich ständig ändernden Herausforderungen an das Know-how der Mitarbeitenden und die Notwendigkeit, sich weiterzubilden, scheint dies allerdings dringend geboten.



Fachaufsatz: Lernimpulse aus der Bundeswehr für die katholische Kirche in Deutschland zur Führung von Personal und Organisationen

PDF-Download unter
<https://kurzelinks.de/v86e>

Gegenseitig voneinander lernen

Mitnichten läuft alles bei der Bundeswehr problemlos in den geschilderten Punkten, selbstverständlich gibt es auch in der Kirche viele positive Initiativen. Zuweilen bestätigen Ausnahmen die Regel.

Der ungewohnte Vergleich von Kirche und Militär offenbart aber, dass es viele Themen gibt, bei denen man viel voneinander lernen kann.

Als eine Kerngemeinsamkeit bleibt: Es braucht gute Führungskräfte. Und damit braucht es auch Wege, diese auszubilden sowie Strukturen, über die Führung gut wahrgenommen werden kann und die Bereitschaft, notwendige Veränderungen konsequent anzugehen.